

# 危機管理ガイドライン

2023年9月改訂

国立大学法人東京外国語大学

# 目次

第1章 総則	3
1. 目的	3
2. 定義	3
3. 責務	4
4. 危機管理マニュアルの整備	4
第2章 事前対策	5
1. 危機管理体制の整備	5
2. 危機管理意識の高揚	5
3. 情報収集伝達体制の整備	5
4. 資機材の整備	5
5. 訓練・研修の実施	5
第3章 応急対策	6
1. 初動措置	6
2. 情報の収集・伝達及び管理	6
3. 危機対策本部の設置	7
4. 応急対策の検討・実施	7
5. 甚大な危機事象が発生した場合の組織的対応	8
6. 広報対策	9
第4章 事後対策	9
1. 復旧対策	9
2. 危機管理体制の評価と再発防止等	9
第5章 大学運営等に影響を及ぼすリスク	10
1. リスクの分類等	10
2. リスクマネジメントの実行	11
<参考資料>	
(別表1) 危機事象事例と担当部局等	13
(別表2) 危機管理マニュアル構成例	14
危機管理システム概略図	15
情報連絡図	16
危機事象発生状況報告書	17

# 第1章 総則

## 1. 目的

このガイドラインは、国立大学法人東京外国語大学（以下「本学」という。）及び本学の周辺において又は本学の構成員の身の上において発生又は発生することが予測される様々な事象に伴う危機に、迅速かつ的確に対処するため、国立大学法人東京外国語大学における危機管理に関する規程（平成19年1月30日規則第1号）に基づき実施する危機管理対策の基本的指針・枠組みについて定めるものである。

## 2. 定義

このガイドラインにおいて使用する用語の定義は、次のとおりとする。

### (1) 部局

大学院総合国際学研究院、大学院国際日本学研究院、大学院総合国際学研究科、言語文化学部、国際社会学部、国際日本学部、アジア・アフリカ言語文化研究所及び事務局をいう。

### (2) 部局長

(1)に掲げる部局の長をいう。

### (3) リスク

経済的損失や人々の被る苦痛をも含む損失、あるいは組織がその目標を達成することを妨げるおそれのある事象の潜在的可能性をいう。

### (4) リスクマネジメント

将来において発生が予想される事象であって、大学運営等に影響を及ぼす可能性があるものに対して、事前の評価に基づき、回避、低減、移転及び受容等の措置をとるための組織的活動をいう。

### (5) 危機事象

自然災害、火災及び重篤な感染症等の発生やその他の重大な事件又は事故により学生及び職員等の生命若しくは身体又は大学の財産、名誉若しくは業務の継続に重大な被害が発生し、又は発生するおそれがあり、組織的に対応することが必要な出来事をいう。

危機事象はおおむね次のとおり区分される。具体の事例及び所管する部局等は別表1のとおりとする。

- ① 本学の教育研究活動の遂行に重大な支障のある事態
- ② 学生、職員及び近隣住民等の安全に関わる重大な事態
- ③ 施設管理上の重大な事態
- ④ 社会的影響の大きい事態
- ⑤ 本学に対する社会的信頼を損なう問題
- ⑥ その他前各号に相当するような事象であって、組織的・集中的に対処することが必要と考えられる事態

(6) 危機管理

危機事象の原因と状況を把握・予知・分析し、その危機事象によってもたらされる課題を想定することにより、被害や影響を回避・軽減し、最小限に抑制するための適切な対応を行うことをいう。

(7) 危機管理マニュアル

危機管理を円滑かつ適切に行うため、組織単位から個人単位にいたるまで、必要な対応策をまとめた手順書をいう。

(8) 本ガイドラインの適用範囲

本ガイドラインは、様々な危機に共通する対応を規定するルールであり、本ガイドラインとは別にマニュアルを定める場合は、当該マニュアルの定めによるものとする。

### 3. 責務

(1) 学長の責務

学長は、本学における危機管理を統括する。

(2) 危機管理委員会の責務

危機管理委員会は、想定される危機事象に備えて危機管理マニュアルを作成し、危機管理体制を整備しなければならない。

(3) 危機管理員の責務

危機管理員は、危機管理責任者として、各部局における危機管理及び全学的に対処が必要な危機管理に当たらなければならない。

(4) 職員の責務

職員は、自らの職務及び立場に応じて、常に起こりうる危機事象を想定し、その対応策を検討するとともに、情報の伝達網を確認し、訓練などを通じて必要な技術や知識の習得に努めなければならない。

### 4. 危機管理マニュアルの整備

想定される危機事象に対応するため、事象発生に備えた危機意識の高揚や危機管理組織の整備、訓練の実施など予防措置の実施、危機事象発生時の情報収集伝達や人命の安全確保のための応急対策の実施、被害者に対するフォロー等の事後対策の実施など、危機事象別にマニュアルを整備する。

危機管理マニュアルは、関係機関及び関連部局と十分協議調整を行い作成するとともに、常に状況の変化に対応できるよう、必要な見直しを行うものとする。

危機管理マニュアルの構成例は別表2の構成例を参考に危機事象の特性に適したものを作成する。

## 第2章 事前対策

### 1. 危機管理体制の整備

#### (1) 危機管理委員会

学長は、危機管理委員会の下で想定される危機管理に備えて危機管理体制を整備する。

#### (2) 危機管理員

危機管理員は、各部局における危機管理及び全学的に対処が必要な危機管理に当たる。

### 2. 危機管理意識の高揚

#### (1) 組織の危機管理能力の向上

各部局は、危機事象発生時の被害や影響を軽減するため、常に組織として危機管理に対応できるよう、起こりうる事態を想定しておくとともに、それに対処すべき体制、人員、資機材及び行動の手順などについて点検し、訓練しておくものとする。

#### (2) 職員の危機意識の向上

職員は、自己の職務や立場によって必要な「危機を感知できる感性」を常に保持・向上させるとともに、危機管理の知識や技術の向上に努めるものとする。

#### (3) 危機管理委員会による学生・職員に対する危機意識の啓発等

危機管理委員会は、職員の危機意識向上のため、危機管理一般についての訓練・研修を実施する。また、危機事象の発生時における被害の軽減のため、学生、職員に対し具体的な危機事象に対する啓発を行う。

### 3. 情報収集伝達体制の整備

#### (1) 通信設備の整備

危機発生又は発生することが予測される場合において、学内外の関係部局・機関等との円滑かつ迅速な情報の収集・伝達・共有・分析・管理が行えるよう、あらかじめ危機管理情報のシステム整備を図るものとする。

#### (2) 情報連絡網の整備

危機管理委員会は、危機事象発生に備え、夜間休日の場合を含め、情報連絡網を整備し、職員に周知しなければならない。

### 4. 資機材の整備

危機管理委員会は、危機事象に備え、必要な資機材を備蓄・整備する。備蓄に適さない物資については、関係者と協議し、円滑な調達が図れるよう調整しておく。

### 5. 訓練・研修の実施

危機管理委員会は、危機管理マニュアルに即した行動がとれるよう、危機管理に関

する図上訓練や個別活動訓練及び学生、職員に対する教育・研修を実施する。

訓練実施時には、訓練結果を関係者で評価し、明らかになった課題等はマニュアルの見直しなどに活用する。

## 第3章 応急対策

### 1. 初動措置

#### (1) 応急措置実施体制の確立

各部局は、危機事象の発生又はそのおそれを把握したときは、直ちにその事実を危機管理員及び危機管理委員会担当課（以下「担当課」という。）に報告して必要な指示を仰ぐとともに、平日勤務時間内においては直ちに、夜間休日においても早急に応急措置実施体制を確立する。

なお、夜間休日における危機管理員及び担当課への報告については、情報連絡網又は「勤務時間外における緊急時の連絡先」を活用の上、適宜、行うものとする。

#### (2) 関係機関との連携

各部局は、危機事象発生時においては、学内関係者その他関係行政機関、関係公共機関等と連携を図り、被害の軽減に努めるものとする。

### 2. 情報の収集・伝達及び管理

#### (1) 情報の収集

各部局は、夜間休日を含め、危機事象が発生又は発生することが予測される場合は、警察、消防署その他の関係機関の協力を得て、正確・迅速に情報を収集する。

#### (2) 情報の伝達と内容

1) 各部局が把握・収集する内容は、①危機事象、②発生場所、③発生時間、④具体的状況、⑤関係機関の動き、⑥必要な対応の判断・意見等とする。なお、各部局は、これらすべての情報が把握・収集できない場合でも、まず一報として危機事象に係る把握している情報を、危機管理員及び担当課に、直ちに報告するものとする。

2) 危機管理員及び担当課は、上記の報告を受けたときは、直ちに学長にその内容を伝えるとともに、必要な指示を仰ぐものとする。

3) 学長が不在の場合は、理事（総括、財務、施設、人事等担当）が対応するものとする。

なお、事務局において、事務局長が不在の場合は、総務企画部長或いは学務部長が対応するものとする。

4) 担当課は、収集した情報を他部局の危機管理員に連絡する。

#### (3) 情報の管理

上記において収集した情報は、担当課において一元的に管理する。

### 3. 危機対策本部の設置

#### (1) 危機対策本部

学長は、重大な危機事象発生の際の情報を入手したときは、速やかに「危機対策本部」を設置する。

対策本部は、本部管理棟2階中会議室とする。（中会議室が損壊等により使用不能の場合は、アジア・アフリカ言語文化研究所3階大会議室とする。）

危機対策本部の組織編成例は、次のとおりとする。

班名等	役割分担
本部長	危機対策本部の総括
副本部長	本部長の補佐
総務班	・危機対策本部の運営 ・関係機関との連絡調整 ・職員の動員指令
対策班	・応急対策の検討・調整 ・避難、救出、救援、救護等の検討・調整
情報班	・被害情報の収集・伝達・報告・分析・記録 ・応急対策の情報収集・報告 ・通信伝達体制の整備
広報班	・報道発表、報道機関への情報提供 ・報道提供資料の収集・報告・記録 ・学生、職員への情報提供

危機事象により、上記「対策班」を再編、細分化して班を編成するものとする。  
また、危機対策本部に備える備品は、別に定める。

#### (2) 職員の動員

学長は、危機対策本部設置時は、危機管理マニュアルに従い、危機事象の規模や状況に応じた職員の動員と配備を行う。

なお、職員の動員と配備にあたっては、夜間休日においても早急に応急措置実施体制を確立するため、本学から5km圏内に居住する職員について、予め把握しておくものとする。

### 4. 応急対策の検討・実施

#### (1) 安全確認・救助

危機事象発生直後において、学内にいる学生、職員及び来校者等の安全確認を行う。人的被害が発生した場合には、人命の救出及び安全確保を最優先し、関係機関の協力を得て、被害者の救出・救助・安全確保に万全を尽くす。

#### (2) 避難指示

危機事象により人的な被害が発生するおそれがある場合は、避難対象場所、避難先、避難ルートを定め、迅速に避難の指示を行う。この場合、避難先の安全確保や避難の広報、避難誘導に配慮し、関係機関の協力を求める。

(3) 緊急避難所

災害等により緊急避難してきた近隣住民に対し、本学施設を避難場所として提供する。

また、関係機関から緊急避難場所の提供要請があった場合は、危機対策本部の判断により、可能な限り要望に応じる。

(4) 医療救護及び保健衛生

危機事象により負傷又は疾病にかかった学生、職員及び近隣住民に対しては、適切な医療救護活動を行う。

(5) 二次被害の防止

危機事象による被害の拡大と二次被害の防止を図るため、危機対策本部は、危険箇所や危険建物の安全点検、立ち入りの制限、広報その他必要な二次被害防止措置を講じる。

## 5. 甚大な危機事象が発生した場合の組織的対応

(1) 学内外の全体状況把握

大規模地震災害のような甚大な危機が発生した場合には、学内外の全体状況の把握なしでは、対策を講ずることはできない。中でも学生、職員の安否、施設・設備、ライフラインの状況、社会・生活を支える諸基盤への影響の度合いの確認が必要不可欠である。

(2) 学生、職員の安否の確認及び施設・設備、ライフラインの状況確認

一連の応急対策の実施後、速やかに、構内外にいる学生、職員の安否の確認を行う。

また、施設・設備、ライフラインの状況について、構内点検を行って被害状況を把握する。

(3) 当面の学事日程、業務運営、勤務態勢の検討

危機発生後に、当面の学事日程（入試、定期試験、諸行事等）、業務運営（入学手続き、学位記授与式、入学式等の日程等）、勤務態勢について、学内外の全体状況を把握した上で、検討を行う。

(4) 情報受発信方法、窓口の明確化と適時・的確な情報連絡

在学生や入学予定者に対する連絡、職員への連絡、学外からの問い合わせなど、情報の受発信に関する問題は、緊急時に際して重要となるため、学内外の関係者に対する主たる情報発信手段となるインターネットについては、速やかに復旧させる必要がある。



## 6. 広報対策

### (1) 学生等への情報提供

危機事象発生時において、被害の拡大を防止し、学生、職員及び近隣住民の安全を確保するとともに、混乱を回避するために迅速かつ的確な情報提供に努める。

### (2) 報道機関への情報提供

報道発表及び報道機関への情報提供については、危機対策本部において、内容、発表時期、発表方法等を決定し、適切な広報に努める。

## 第4章 事後対策

### 1. 復旧対策

#### (1) 安全確認

危機事象に係る応急対策がおおむね完了し、新たな被害の発生や拡大がないと判断された時は、速やかに当該危機事象の安全確認を行い、学生、職員及び近隣住民に対し、周知する。

#### (2) 被災施設の復旧

危機事象により建物等に被害を受けた場合は、速やかに復旧措置を行う。復旧に長時間を要したり代替施設が必要となる等、大学として教育研究活動の遂行に重大な支障を来すような場合は、関係機関に対し協力を要請する。

#### (3) 人的被害の救済

学生、職員からの危機事象に関わる各種相談（生活相談、健康相談等）については、可能な限り対応する。

### 2. 危機管理体制の評価と再発防止等

#### (1) 評価

各部局は、危機管理体制や対象となる危機管理マニュアルについての評価・見直し等を行い、これらの改善を行う。

#### (2) 再発防止等

職員に対し、危機管理マニュアルの周知を図ると共に、危機事象の再発防止策を策定する。

## 第5章 大学運営等に影響を及ぼすリスク

### 1. リスクの分類等

人的又は物理的な影響だけでなく、大学の諸活動に伴い生じうるリスクは多く存在する。本学においては、次のとおり分類した上でリスクの回避、低減、移転及び受容に向けた対策を図るものとする。

リスク区分		具体事例
自然災害	自然災害	地震、台風、水害、落雷、雪害等
健康被害	感染症	SARS、新型インフルエンザ、新型コロナウイルス、デング熱、ジカ熱、結核等
	食中毒	O-157、ノロウイルス等
	メンタルヘルス	学生及び職員等のメンタル面に係る病気
情報	情報漏えい等	機密情報漏えい、個人情報漏えい、事実誤認・虚偽による情報の提供
	システム障害	ネットワーク障害、ハッキング、ウイルス感染、不正アクセス、システム停止等
事件・事故・不祥事	重大事故、事件	大規模な火災、爆発、公共交通機関の大事故、ライフライン事故及び騒乱・テロ等
	業務中の事故等	職員の出張中の事故・事件、実験・実習中の事故等
	留学中の事故等	就学、留学中の事故・事件・災害・健康被害等
	不祥事・犯罪	交通事故、窃盗、傷害、放火、飲酒等
	施設内での災害・事故	設備安全管理不備による事故、危険作業での事故等
	不審者の侵入、盗難・傷害事件等	不審者の侵入、盗難・傷害事件、ストーカー被害等
	安全保障輸出管理に関する事項	リスト規制・キャッチオール規制に違反した貨物の提供、技術の提供等
	入試ミス	出題ミス、問題漏えい、採点ミス、合否判定ミス、試験実施ミス等
コンプライアンス	法務・倫理	労働安全衛生、労働者の権利擁護、環境保護
	知的財産権侵害	著作権侵害、特許権侵害、契約違反
	ハラスメント	各種ハラスメント、差別等
	サービス・倫理違反	職員としてのサービス・倫理の保持
	労働問題・争訟事案	学生・職員等の雇用リスク、訴訟事案
	会計上の不正使用、不	不正、横領等及び管理

	正行為等	
	研究上の不正行為、研究倫理等	研究費の不正使用、ねつ造、盗用、利益相反、研究倫理の改ざん等

※上表に掲げるリスク以外についても、想定される状況等に応じて、適宜、適切な対応を行う。

## 2. リスクマネジメントの実行

リスクマネジメントについては、PDCA サイクル(Plan-Do-Check-Action)に基づき、次の5段階により実施する。

### (1) 基本方針の策定 (Plan)

リスクマネジメントの基本方針となるリスクマネジメントポリシーを定める。

### (2) 基本計画の策定 (Plan)

基本計画は、基本方針を実際の行動に結びつけるために必要であり、数あるリスクに優先順位をつけて、対策の方向性を定めるものである。

基本計画の策定にあたっては、本学が直面しているリスクを把握・分析し、優先順位をつけることであり、優先順位をつけるためには、リスクを洗い出し、洗い出したリスクを「発生する頻度」や「影響度」などの一定の基準により、評価する。

一定の評価基準によって優先して対策に取り組むべきリスクを選定した後、リスク対策に関する基本計画を策定する。

基本計画を策定するにあたっては、以下の項目を記載する。

#### ①リスク対策について

リスク対策には4つのパターンがあり、何れかを選択又は組み合わせる。

- (A) 回避：リスクの原因となる活動を見合わせ、または中止すること。具体的には、将来的に損失を与える可能性のある事業や部門を売却・廃止する等の行動が該当する。
- (B) 低減：内部統制などの導入によりリスクの発生可能性や発生した場合の影響度を低くすること。(例：取引先との癒着を防ぐために人事ローテーションを行う、情報漏洩を防ぐため情報セキュリティ対策を実施する等)
- (C) 移転：リスクの全部または一部を組織の外部に転嫁することで影響を低くすること。(例：地震保険に加入することで、地震発生時の保険金により、損害を減少させる等)
- (D) 受容：特別な対応策を取らずにリスクを受け入れること。リスクが発生した時の損失が、リスク対策にかかるコストより少なければ、そのリスクを受け入れることである。

#### ②リスクマネジメントの目標

基本計画では、リスク対策によって達成すべき目標を設定する。

#### ③期限の設定

いつまでにリスク対策を完了するのかを明確にする。また、必要に応じて、リス

ク対策の進捗状況をモニタリングすることもある。

(3) 対策の実施 (Do)

基本計画を受け、優先順位が高いとされたリスクに対して、各部局等において具体かつ詳細な実施計画を策定し、対策を講じる。

実施計画を策定するにあたっては、以下の留意が必要である。

① リスク対策の詳細計画

基本計画で評価したリスクは具体性に欠けるため、リスクの細分化や原因分析をする必要があり、その上で、具体的なアクションに繋がる対策を検討する。

その際に、リスクに応じて、リスクマネジメントの観点から、事前対策、予防策の策定、リスクの発生時の対応策を具体的に検討する。

② リスク対策のスケジュール

基本計画で定められた期限に向けて、詳細なスケジュールを作成する。

③ 必要なコスト

対策を実施するにあたり、必要とされるコストを算定する。

(4) 実施結果の検証 (Check)

各部局等において実施計画に基づき実施されたリスク対策については、各部局等からその実施結果を危機管理委員会に報告し、委員会において、実施結果についての検証を行う。

(5) 是正・改善 (Action)

リスク対策の検証で発見された課題等については、危機管理委員会にて、是正・改善の必要性等について検討を行い、場合によっては、担当部局等に対して、提言を行うものとする。

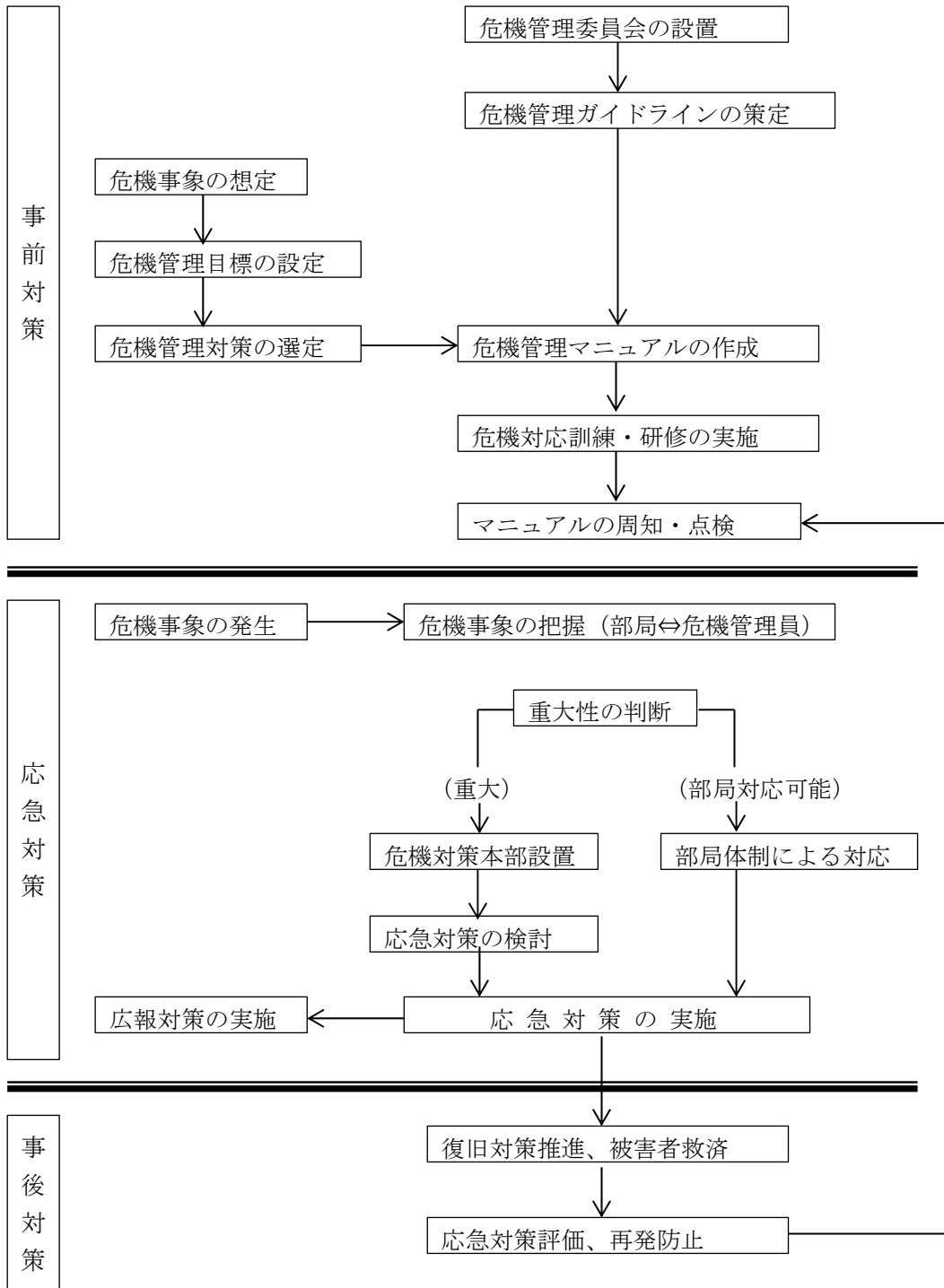
(別表1) 危機事象事例と担当部局等

事 例		担当部局等
災害	火災・爆発等	施設企画課
	地震、水害等の自然災害	施設企画課
事故	交通事故等	総務企画課・学生課
	毒劇物、危険物	留学生課
	労働災害	人事労務課
疾病	食中毒	保健管理センター
	感染症	保健管理センター
事件	盗難	総務企画課・学生課
	傷害	総務企画課・学生課
	恐喝、脅迫	総務企画課・学生課
	不審者侵入	総務企画課
コンピュータ・システムの障害	不正アクセス	総合情報コラボレーションセンター・情報企画室
	ウイルス攻撃	総合情報コラボレーションセンター・情報企画室
ハラスメント	各種ハラスメント	人事労務課・学生課
犯罪	横領、贈収侷	総務企画課
	その他各種犯罪	総務企画課・学生課
過失	入試関係ミス	入試課
紛争	訴訟問題	総務企画課
情報漏洩	個人情報漏洩	総務企画課
	組織情報漏洩	総務企画課
風評被害	マスコミの誤報等	広報・社会連携課

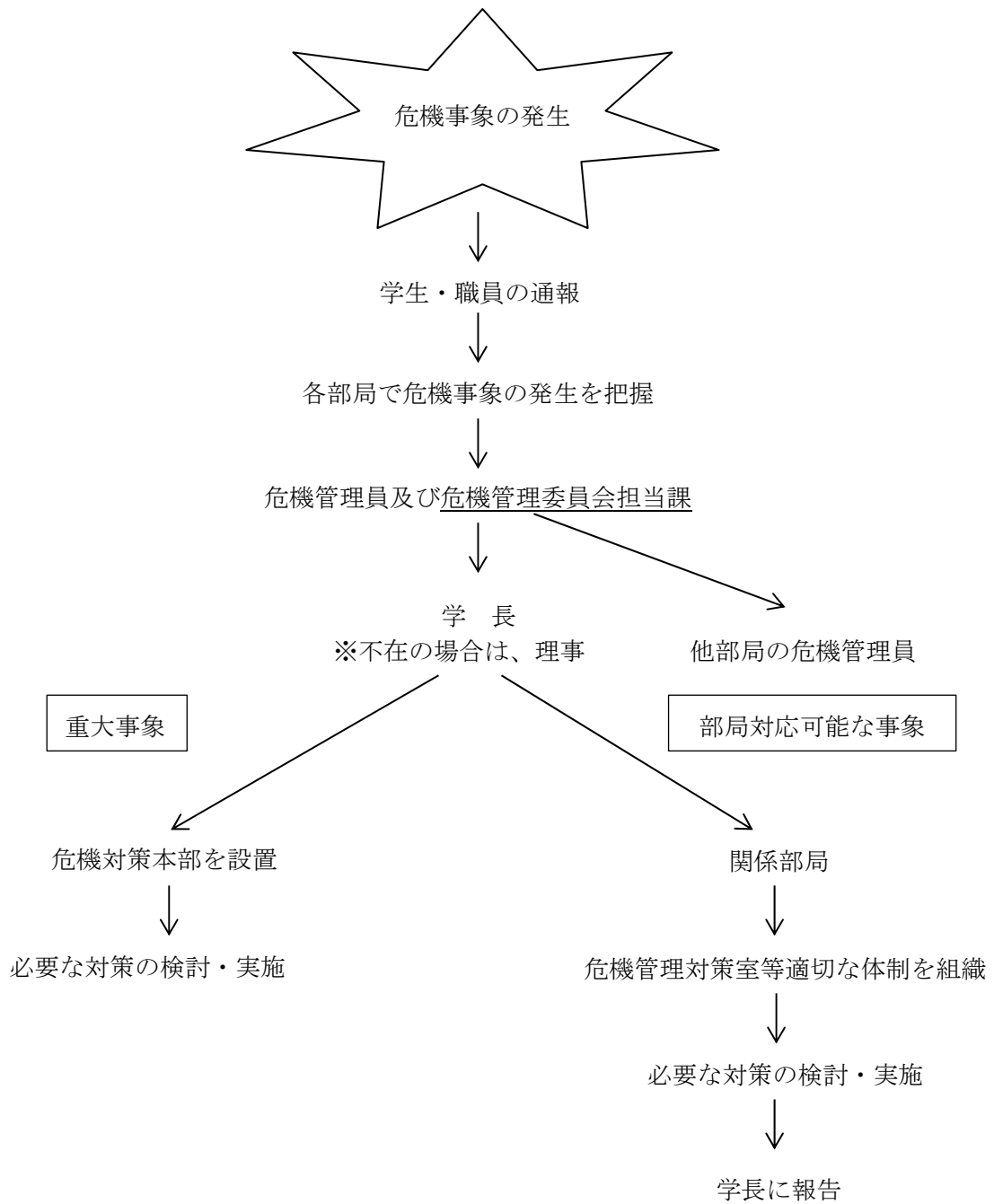
(別表2) 危機管理マニュアル構成例

大項目	中項目	小項目
1 総則	(1) 目的	マニュアルの目的
	(2) 定義	用語の定義
	(3) 責務	① 対応方針を明記 ② 職員、部局等毎に役割分担を規定
2 事前対策	(1) 危機管理体制の整備	① 危機管理員の明記 ② 日常と危機発生時の組織・体制
	(2) 危機管理意識の高揚	① 危機事象の予防対策 ② 行動指針 ③ 研修・訓練の実施 ④ 啓蒙活動
	(3) 情報収集・伝達体制の整備	① 情報収集手段、収集網の整備 ② 関係部局・機関等との連携
	(4) 資機材等の確保	① 資機材の備蓄と調達 ② 設備の点検
	(5) 訓練・研修の実施	実施方法、参加者等
3 応急対策	(1) 初動措置	初動体制確立
	(2) 情報の収集・伝達及び管理	① 情報の収集・伝達 ② 情報の管理・分析・共有
	(3) 危機対策本部の設置	① 検討・決定方法 ② 役割分担の確認
	(4) 応急対策の検討・実施	① 救出・救助・安全確保等の必要事項 ② 避難指示方法 ③ 避難場所
	(5) 広報対策	① 学生等への情報提供 ② 報道機関への情報提供
4 事後対策	(1) 復旧対策の推進	① 安全性の確認 ② 施設の復旧 ③ 被害者の救済
	(2) 危機評価と再発防止	① 原因究明、課題整理、評価 ② 再発防止策の検討・実施
資料		参考資料

## 危機管理システム概略図



## 情報連絡図





## 危機事象発生状況報告書（第 報）

（ 年 月 日 時 分現在）

発生日時	年 月 日 ( ) 午前・午後 時 分		
発生場所			
報告書	所 属	危機管理員	学 長
	職・氏名		
	電 話 ( )	月 日 時 分	月 日 時 分
危機事象発生 の概要			
被害の 状況			
応急対応の 状況			
今後の 対応方針	※受信者からの指示（指示者名，内容等）		
備考			

- 注 (1) ※印欄は，受信者が指示内容等を記入するものとし，最終的に学長まで確実に報告が届くよう適切な取扱いをすること
- (2) 被害状況は，人・施設・設備等について詳細に記入すること。